晋中信息学院全生异科导师制运行现状及问题剖析——以2021级大学生为例

程琦，李鹏鹏
晋中信息学院

摘要 教育模式的创新和改革是新时代教育发展的要求，也是培养高素质人才的必由之路。现代书院制的育人模式对培养新世纪人才有深远意义，在这个背景下，晋中信息学院实施的全生异科导师制是现代书院制下继发展导师、学业导师、成长导师的又一育人新举措。全生异科导师制“以学生充分发展”为核心理念，旨在营造师生紧密联系的学习生活共同体。这一制度依托书院而生，也将使导师制的作用发挥到极致。新制度、新举措的运行必然会遇到一些问题，任何创新性的发展都需要时间去磨合、去改进。本文以晋中信息学院2021级学生为研究对象，分析了全生异科导师制的运行现状，简要剖析问题并提出相应的解决措施，以期有益于该制度的推进及运行。

关键词 全生异科导师制；现代书院制；育人实效

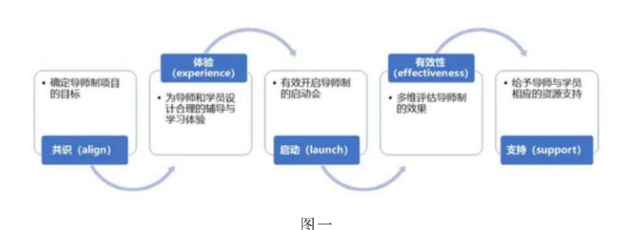
一、全生异科导师制推出的时代背景及理论依据

导师制由来已久，西方的导师制可以追溯到1379年。由温彻斯特主教和英格兰大法官的威廉•威科姆创立，最先用于英国牛津大学的学校教育中，学院为新学员确定一名导师，在导师和学生之间建立的“师徒”关系[1]。近年来，国内各高校都在探索新型的教育教学制度以应对素质教育的新要求和人才培养目标的转变。导师制度的建立，最大的意义在于建立密切的师生关系。导师不仅在学习上、生活上指导学生，同时也在思想上、行为上、心理上、态度上引导学生。导师与学生建立“导学”关系，了解学生个性差异，以身作则，因材施教，在潜移默化中贯彻全员育人、全过程育人、全方位育人的“三全”现代教育理念[2]。

二十大报告对于教育的战略地位进行了充分的肯定和强调。明确提出要加快建设高质量教育体系，发展素质教育，促进教育公平，同时也要培养高素质教师队伍。近年来人民群众对美好教育生活的向往也发生了转变，从“学有所教”向“优有所教”转变，从“有学上”到追求“上好学”的转变，这一转变体现了民众对于更加公平、更高质量的教育的迫切需求[3]。从教育规模和质量来看，必须更好适应和满足高质量经济社会发展需求。从教育产出看，要追求教育投入的高效益、学生发展的高质量。这里，所谓学生发展的高质量，必须是德智体美劳全面发展、身心和谐发展、人格健全，具有创新创造活力的一代新人。书院制作为实现素质教育和专才教育相结合的依托，是一种力图培养德智体美劳高素质人才的一种学生教育管理制度。以书院制构建创新人才培养的“第三课堂”，坚持育人为本，质量为先，把“教”与“育”有机结合，努力培养具有高度的国家使命感和社会责任感，具备科学基础、人文素养、实践能力和国际视野的创新人才[4]。这符合二十大中对教育提出的新要求新理念。可以说书院制会在新时代的学生培养中大放异彩，我校全生异科导师制的提出也是这一本质需求下的产物，将在培养高素质学生过程中发挥重要的作用。异科导师工作的展开也对我校教师队伍提出了更高的要求。全生异科导师制旨在建立亲密平等和谐的新型师生关系，导师通过与学生频繁的接触、交流、互动，建立亲密师生互助成长体[5]，潜移默化的在品格、人格、心理、思维方式等方面熏陶学生，助力学生全面成长同时，也不断提升导师自身水平[6]。

詹尼弗•拉宾提出了建立有效导师制的AXLES框架（图一），这其中共包括五个重要组成部分，分别为在目标上达成共识（Align）、体验（Experience）、启动（Launch）、有效性 （Effectiveness）和支持（Support）[7]。这个模型的创立的初衷是利用导师制为企业培养优秀的人才，但这一模型同样适用于大学中的导师制。全生异科导师制的有效运行也需要这五个部分作为支撑。作为现代书院制高校，我们在育人的过程中，同样需要结合时代对于新型复合型人才的要求，培养社会所需要的人才。书院制下的全生异科导师制对于培养优秀复合型人才发挥着积极重要的作用。

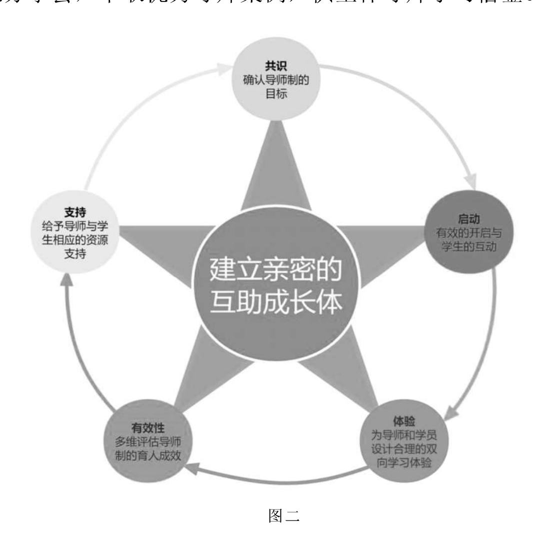
AXLES模型是第一个完全致力于持续学习过程的框架结构



图一

在学校运行异科导师制的过程中，借鉴学习了詹尼弗•拉宾有效导师制的AXLES框架，同时也根据学校的需求和现状将这一模型优化，并赋予了五大版块新的意义（图二）。与拉宾有效导师制不同的是，我们在确认导师制的目标达成共识后，就会要求导师与学生开启有效的互动。二级学院积极参与与配合，组织异科导师与学生首次见

面。启动是导师和学生对此项目的第一次体验，是一个关键节点。首次启动之前，我们会考虑导师与学生的不同需求，并尽可能使他们的需求在初期得到匹配。根据调研，我们初期给每位导师分配了33-35名学生，以保障每位学生都能接受到个性化、针对性的指导。在启动环节结束后，导师与学生进入体验环节。体验环节是最为重要的一个环节，一个良好的初期体验能够创建持久且有效的和谐关系，这也是我们异科导师制的核心所在。在按照模型检验全生异科导师制的有效性时，我们要不断的检查和调整，从而使导师制达到预期的效果。导师在启动和体验环节中，所做的每一项互动，都应契合异科导师制项目的目标--让学生充分且全面的发展。在AXLES模型中，最后一个“S”，指的就是support---支持。学校会为导师及学生提供必要的支持，以帮助他们可以真正受益于全生异科导师制。我校为导师及学生提供了书院良好的互动体验环境，同时也不断提升导师能力，开展期中、期末及月度交流分享会，萃取优秀导师案例，供全体导师学习借鉴。



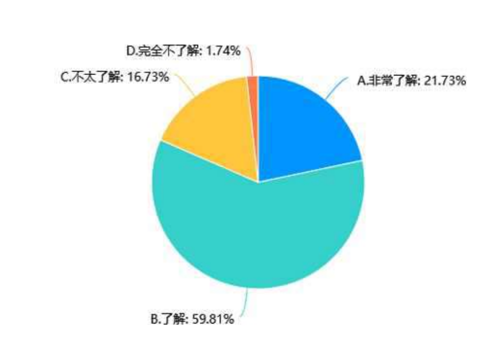
图二

二、全生异科导师制在晋中信息学院的运行现状

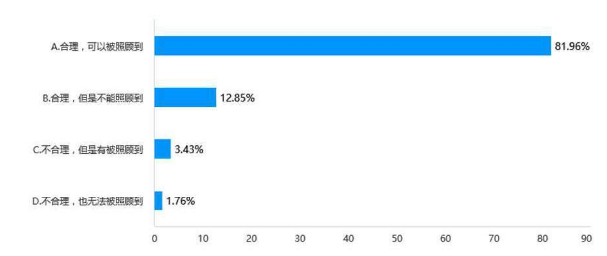
根据晋中信息学院校行字〔2021〕94号《关于印发<全生异科导师制实施方案（试行）>》的通知》，2021年9月学校为大一5974名学生配备了177名全生异科导师，该举措现已实施近两年。作为山西唯一全员书院制大学，学校推行全生异科导师制的初衷是深入推进"以学生充分发展为中心"的教育理念，是在前期探索书院发展导师、学业导师、成长导师后的又一书院导师新举措。“学生是主体”必须作为工作开展的首要原则，全生异科导师的行动宗旨要围绕学生的全面充分发展而展开。导师不仅要利用自身专业优势去培养学生，作为异科导师更要满足不同学生不同阶段的不同成长需求。

晋中信息学院在开展全生异科工作之初，就鼓励导师们开展形式多样，涵盖内容广泛的陪伴，不仅可以开展各类咨询和指导,帮助学生做好未来规划,挖掘自身潜能,丰富成长体验， 如读书沙龙、运动打卡、师生共膳、社会调研、主题活动、茶话座谈、集体公益、学生联谊、主题晚会、艺术练习、观影评论、沙龙讨论、小型讲座、学科竞赛指导、生涯指导、就业指导、升学指导、活动指导等，也鼓励各类形式的创新与实践。同时，学校也认真倾听学生的需求，重视学生的体验与反馈，在该专项工作开展之初，为使全生异科导师制更好的发挥实效，更好的全面服务于学生，实现学生全员、全程、全方位的培育，特设计问卷调查以了解同学们的感受与心声。经过三天的数据收集，共4257名学生填写了该问卷调查，其中有效数据4257份。

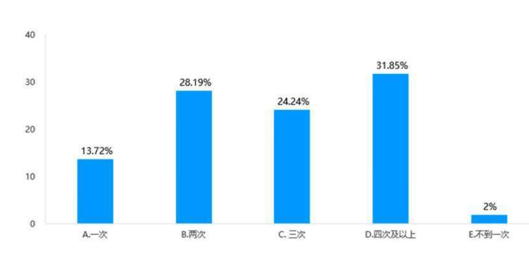
从本次问卷调查的数据来看，81.54%的学生表示了解学校的全生异科导师制。84.28%的导师每月会约见学生两次及以上，31.85%的导师会约见学生四次及以上，基本实现每周与学生进行会面交流。同时81.96%的学生认为一个导师带35名学生是合理的，且他们的需求都能被照顾到。91.19%的同学表示他们导师会主动关心他们的学习和生活。



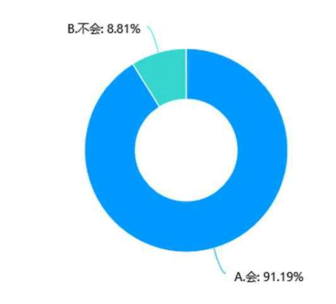
你对全生异科导师制是否了解?



你认为一个导师带35个学生是否合理？你的需求是否能被照顾到？

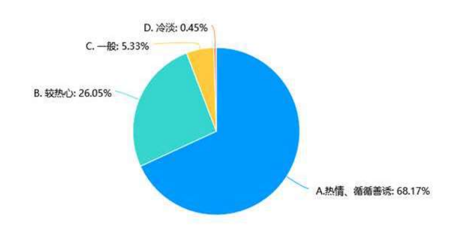


导师一般一个月会见你几次?

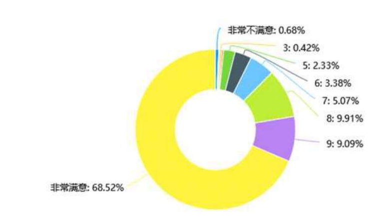


导师关心你的学习和生活吗？会主动询问你的情况吗?

从数据统计来看，177名导师付出了他们极大的努力去融入学生，陪伴学生。超过94%的同学认为导师对他们较为热心，超过68%的同学认为导师对他们很热情，懂得循循善诱。95.97%的同学对全生异科导师制的实行表示满意，有68.52%的同学甚至给予了这项制度满分，表示他们非常满意。

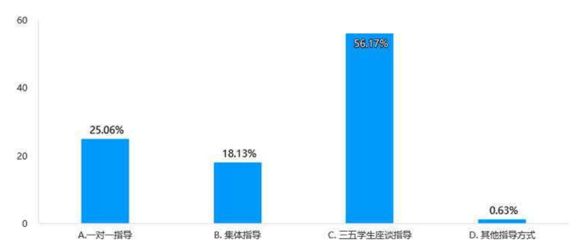


导师对你的态度如何？



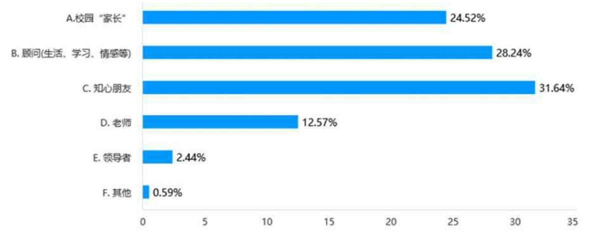
总体来说，你对学校全生异科导师制的实行是否满意？
(1分为极度不满意，10分为非常满意)

相比于一对一指导与集体指导等方式，大部分同学更喜欢三五学生座谈的指导方式，该方式既不像一对一指导那般有让学生拘谨，也能让同学们充分参与其中，这部分同学占到了总数的56.17%。同时我们也应该注意到个性化的需求，有部分同学在最期待的陪伴中写道，希望多一些与导师单独相处的时间，可以让导师有针对性的提出指导性意见，人数太多时导师给出的建议不具有针对性。

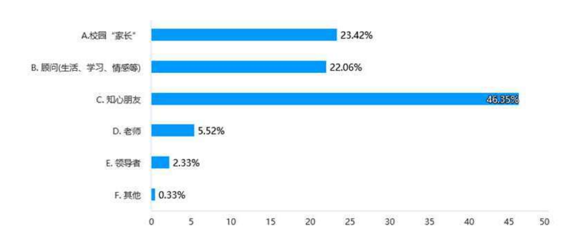


你认为导师指导学生较为有效的途径是什么？

84.4%的同学认为导师在她/他的生活中扮演了校园“家长”，顾问(生活、学习、情感等)，知心朋友的角色；通过“你认为你的导师在你的生活中扮演了什么样的角色”与“你希望你的导师在你的生活中扮演什么样的角色”两项数据对比，我们可以看到的是，大部分同学更希望导师能扮演的是知心朋友的角色。

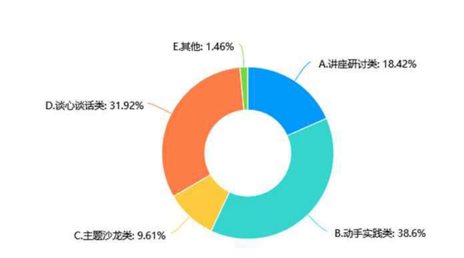


你认为你的导师在你的生活中扮演了什么样的角色？



你希望你的导师在你的生活中扮演什么样的角色？

从活动类型来看，同学们更喜欢动手实践类活动和谈心谈话类活动，两项活动占比70.52%。关于同学们最想得到的导师帮助方面，排在前三位的是人生规划方面的指导，帮助自己全面认识自己以及就业指导。有3204名同学表示需要得到人生规划指导，3109名同学表示更希望导师帮助自己全面认识自己，3034名学生选择就业指导为他们想要得到的帮助。



迄今为止，你最喜欢导师举办的是哪类活动



通过导师制，你最希望在哪些方面得到帮助？

选项	小计	比例
A.倾听自己	2499	58.7%
B. 帮助自己全面认识自己	3109	73.03%
C. 就业指导	3034	71.27%
D. 人生规划方面的指导	3204	75.26%
E.情感指导	1793	42.12%
F. 人际交往方面的指导	2512	59.01%
G. 心理健康方面的指导	2004	47.08%
H. 适应学校生活	1752	41.16%
I. 其他	25	0.59%
本题有效填写人次	4257	

在同学们对全生异科导师制的建议中，大部分同学都认为这项制度应该继续执行下去，多一些沟通与引导会对他们迷茫的大学生活有很多的帮助；值得我们注意的是，也有部分同学提到导师制应“去形式化”，做到真心的陪伴，不是为了完成任务流于形式；还有部分同学提到很想参与的活动经常会与课业有冲突，希望可以找到解决的办法。

在全生异科导师制运行的近两年中，我们同时追踪了21位2021级大学生的全生异科导师成长历程，近期也对他们进行了深度的采访。虽然样本的数量不够大，但是我们

尽可能的采取了随机抽样的办法，从学校的七大院系中，每个院系随机选取了3名学生。根据访谈，87%以上的同学表示，此制度的运行对于他们快速融入大学生活，扩展社交渠道有明显的帮助，同时他们也对这一制度表示了肯定。他们对于导师的“成长”也给予了肯定。90%以上的导师从一开始的以自己的专业特长为导向来设置互动环节，到现在会根据学生的兴趣爱好来设置一个学期或者一个月的活动安排。2021级的学生即将步入大三，他们对于自己导师又提出了不同于之前的新诉求。他们希望导师能多一些针对性的指导。特别是在考研、考公、考证、就业、人生规划等方面给予一对一的指导。67%同学依然表示，如果他们遇到问题，还是想要第一时间联系父母或者辅导员。从这一数据我们也可以看到，从建立亲密关系的角度上看，导师在学生心中还是不能与辅导员相对等。

三、问题剖析及解决对策

首先，学生个体差异明显，需求多样。每一个学生都是一个独立的个体，他们的需求往往也不尽相同，整体而言每一名异科导师需要面对的是一群学生，在日常的学生工作中难免不能做到面面俱到，但如果不能面面俱到就会影响学生的参与感和获得感。面对这一问题，还需要从导师和学生两个方面分别进行完善。异科导师可以培养学生队长，在自己的学生群体中选择性格开朗，热心有号召力的学生担任队长，起到学生和导师沟通的桥梁作用，发挥同龄人之间沟通的优势，把学生的个性化需要反馈给导师，导师根据队长的反馈有针对性地辅导学生、安排互动。另外，导师作为责任主体要经常深入学生之中，了解学生的所思所想所需，同时要紧跟时代步伐，了解当代学生的文化环境和思想体系，这样可以为后期更好的开展工作提供合理有效的支撑。

其次，学生时间难以协调，参与积极性不强。为了使不同班级不同专业的学生可以增加互动交流，每位导师所带的35名学生基本上会由2-3个不同班级的学生组成。由于不同班级的上课时间不同，这也加大了导师与同学们协调互动时间的难度。导师的陪伴对学生的成长十分有意，活动的安排常常与学业课程产生时间上的冲突，一定程度上会降低学生的参与积极性。加之新入学的学生对这一制度的不了解，就会加剧导师与学生粘性不强的情况。针对这一问题，新生在入学后，辅导员可专门安排资深的异科导师进行相关情况的介绍说明，阐明异科导师制的目的、意义等，帮助学生在还未分配导师前就全面了解这一制度，引起学生重视。另一方面，学校在后期匹配导师与学生时，尽可能的将上课时间相同的学生匹配给同一位导师，降低导师工作难度。各位导师也应开展形式多样的陪伴与互动，多多与学生沟通，加强与学生之间的粘性，以学生的诉求为基本点（普本与专升本学生的需求大不相同），在逐步接触的过程中，走入学生的内心，得到学生的认可，建立长期有效的亲密互助成长体。让学生愿意主动与导师互动，而非完成任务式的被迫参与，这样才能真正的助力学生成长。

第三、对导师制缺乏足够的认识，部分导师在初期工作时，流于形式，学生反馈不佳。学生工作是一项很细致的工作，也是一份需要情怀的工作。异科导师更是需要花费大量的时间和精力投入其中。在异科导师工作过程中，有部分导师在工作开展初期会出现流于形式，走过场的情况，这些情况的产生一方面是因为导师本身有教学任务，行政工作，身份不能及时的转换，另一方面是对全生异科导师工作缺乏足够的认识。针对这一问题。首先异科导师需要明确工作要求和工作内容，认可学校提出的培养目标并达成共识；其次学校也需要加强对异科导师的思想建设，理论培养；再次，安排优秀异科导师定期对新的异科导师进行培训，分享心得，尽快帮助其进入工作正轨；最后，开展学生评分调查，老师为学生打分的同时，也让学生给老师评分，对得分较低的老师进行约谈，了解工作开展的情况与遇到的困难，最终帮助每一名参与的老师成为合格的全生异科导师。

第四、异科导师在工作中受专业知识所限、受工作范围所限，难以快速高效解决学生的所有问题。在信息化高度发达的今天，学生每天都会接触到不同的信息。因此，面对学生的需求，我们需要不断的完善我们的知识体系，不断地学习新知识。为了及时快速的解决学生提出的问题，全生异科导师可以组织合作小组，把不同领域的老师组成不同的小组，小组成员尽可能的覆盖不同知识领域，在学校的不同部门任职，这样在面对学生提出的问题时，小组成员可以相互联动，及时提出解决措施。在遇到棘手问题时，如果本小组内部无法解决，那小组与小组之间也可以相互合作为学生解决问题。小组成员间、小组之间也要形成长效的学习机制、互助机制，互相学习，分享经验，共同进步。在导师之间，小组之间形成良性的沟通和交流，这也有助于异科导师的成长。

第五、异科导师与学生互动时，常常被自己的专业领域所限，无法全面的诠释异科工作精髓。老师固化的思维就是用自己的专业知识去培养学生。当然也有学生对于异科导师能用专业的知识带给他们不同的视角表示了认可。我们在后期与学生访谈时，发现导师依然存在只用专业培养学生的情况。“引导”和“陪伴”是全生异科导师工作的关键词。相对于学院的学业导师（老师和学生专业一致）来说，异科导师的工作是责任和爱共同灌注的过程，更需要的是异科导师们发挥自身专业技能以外的才能来陪伴学生走过他们的大学生活。导师们应不被“专业”“擅长”所限制,在与书院联动融合的过程中开展了各式各样的陪伴才能真正的发挥异科导师的育人实效。我校首批全生异科导师在第一次开展工作时，完全是“摸着石头过河”，他们也曾一度局限于自己的专业，局限于举办各种各样的活动，但是他们一路走来，每一位导师都摸索出了属于他们自己的异科导师之路。他们“用心+用情+用时间”为后来的老师树立了标杆与准则。

最后，缺乏相应的效果评估机制。全生异科导师制的成功推进需要建立相应的配套机制，例如完善公平的选拔机制、定期有效的导师培训、有效可行的导师激励措施、考核机制、效果评估机制等。晋中信息学院全生异科导师在选拔、培训、定期座谈、激励措施、考核机制等相关方面已经较为完善，但是还缺乏有效的效果评估机制。育人讲实效，要将这一制度运行的落脚点落在育人实效上，只有学生切实的成长效果才是检验育人成果的核心标准。学校应建立完整的评估体系，要求学生根据指导情况和指导效果对全生异科导师的工作表现进行客观的评价，同时长期跟踪调查学生各方面表现，最终给出客观的效果评估。真实有效的评估是非常必要的，在检验育人成效同时，也

可以为异科导师制的改进与完善提供实践依据及数据支撑。

四、创新+深耕，让育人成果显实效

全生异科导师制推行近两年来，我们取得了一定的成绩，从学生的反馈中我们也得到了一定的认可，但学生工作是一项长期的工作，我们会迎来一批批五湖四海的学生，我们的书院制和全生异科导师制也将影响一批又一批的莘莘学子。一项制度是否有育人实效，我们不仅需要从短期来看，更需要从长期来看。也不仅仅只看晋中信息学院学生的反馈，更要联合调研有相同育人制度的其他院校。后续，我们也将收集2021级学生在全生异科导师制运行两年后的数据，持续追踪学生的成长动态，同时也会联动泰山科技学院，重庆移通学院做相关数据的收集与比对，进行量性研究与质性分析。书院制在全国范围内，甚至是世界范围内都有许多高校在应用，我们这些年一直都在不断的学习和提升中，但是全生异科导师这一创新举措，我们没有"老路"可走，我们只有不断地开拓创新，走"新路"。十年树木，百年树人，我们的育人之地也需要持续深耕才能见到成效。同时也要坚信我们的发展理念，走出符合自身情况的书院制和全生异科导师的发展道路。前路可能畅通无阻，也可能蜿蜒崎岖，但是只要是对学生有效，对社会有意，对国家有利，能为国家培养出符合时代需求的人才，我们就会一往无前，不畏艰辛，不忘初衷，努力走好书院制和全生异科导师制的发展道路。

参考文献

[1]柳冰.从牛津大学导师制看我国本科生导师制的现状及发展[J].高等农业教育，2015(05):124−127.
[2]范小凤.论新时期高校"三全育人"德育模式及其运作机制[D].华东师范大学，2011.
[3]习近平：高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗[C]//中国共产党第二十次全国代表大会上的报告.新华社,2022−10−25.
[4]探索具有北航特色的书院制模式 打造创新人才成长的"第三课堂"[N].北航校报,2014−4−11.
[5]张哲.书院导师制：构筑现代大学师生共同体的关键要素[J].洛阳师范学院学报，2018,37(02)90−92+96.
[6]任欢欢.主体间性:师生共同体发展的内在逻辑[J].中国教育学刊，2016(12):10−13.
[7]詹妮弗・拉宾，如何在组织内有效开展导师制[M]. 中国青年出版社，2018.

作者简介

程琦(1990−), 女，山西晋中人, 硕士研究生，毕业于香港教育大学；2018−2021年曾任职于香港教育大学亚洲及政策研究学系；现任晋中信息学院书院部科员，从事书院全生异科导师专项工作。
联系电话：18621597318
电子邮箱：18621597318@163.com

李鹏鹏(1983−), 男，湖北枣阳人，硕士研究生；现任信息信息学院书院部部长，从事书院制改革研究及推行工作。
联系电话：18634336044/13453109182
电子邮箱：254540876@qq.com